

Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa
Vol. 9 No. 2 September 2016 : 201-220
Doi : <http://dx.doi.org/10.25105/jmpj.v9i2.1669>

ISSN 2442 - 9732 (Online)
ISSN 0216 – 3780 (Print)

PERAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MODERASI DALAM PENGARUH *HUMAN RESOURCES PRACTICES* TERHADAP KOMITMEN KARYAWAN DI POLDA BENGKULU

Okline Rafida
Universitas Trisakti
okline.rafida@gmail.com

Abstract

The objectives of this research was to find out the effect of human resources practices (reward, training, and person-job fit) on job satisfaction and employee commitment, and the effect of job satisfaction on employee commitment. The methodology of this research was using questionnaire survey approach to collect data for testing the research hypothesis and regression technique for data analysis. Census was used to analyze the hypothesis. The population were 200 respondents and divided to 187 PNS and 13 PHL of Polda Bengkulu. Finding and contribution in this research was HR practices have a significant effect to employee commitment, human resources practices have a significant effect to job satisfaction, and job satisfaction to employee commitment also have a significant effect. Research limitation or implication in this research was the result can not be applied to other region Polda, or other public organization. This research suggest further investigation is needed to equivalent the result and more extent area of research.

Keywords: *human resources practices; job satisfaction; employee commitment; moderating; organizational commitment; reward; training and person-job fit*

PENDAHULUAN

Setiap organisasi pemerintahan memiliki tujuan yang harus diketahui oleh karyawannya. Memahami visi dan misi organisasi dapat membantu tercapainya tujuan tersebut. Karyawan memiliki peranan yang penting dalam mengimplementasikan dan mengembangkan strategi organisasi pemerintahannya, dalam hal ini manajemen SDM berperan dalam membentuk nilai (kepercayaan, keamanan menyeluruh, pelayanan prima, *professionalism*, *transparent*, *accountable*, dan dekat dengan masyarakat) dan memberikan kontribusi yang beretika dalam hasil dari implementasi strategi organisasi pemerintahan (Mathis & Jackson, 2011). Disini peran strategi *Human Resource* (HR) adalah merancang cara menerapkan etika organisasi pemerintahan kepada para karyawannya, karena jika karyawan memiliki etika dalam berorganisasi di pemerintahan maka akan dapat menghasilkan *outcomes* yang positif (Mathis & Jackson, 2011).

Tingkatan ketika karyawan mempercayai dan menerima tujuan organisasi pemerintahan dan memiliki keinginan tetap bekerja untuk organisasi pemerintahan merupakan inti dari komitmen karyawan (Made & Gede, 2014). Komitmen karyawan sangat diperlukan, karena karyawan perlu mengetahui apa yang organisasi pemerintahan inginkan dan tujuannya, tidak akan bisa organisasi pemerintahan mencapai tujuannya jika karyawannya tidak mengenali dan memahami betul nilai maupun mengenal organisasinya dengan baik. Selain itu Mathis & Jackson (2011) juga mengungkapkan bahwa usaha untuk mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan kinerja karyawan, yang mana kinerja karyawan tersebut dapat dipengaruhi oleh kepuasan kerja yang berperan penting dalam pembentukan kedisiplinan, komitmen dan kinerja karyawan. Komitmen terhadap organisasi dapat dicapai bila karyawan merasa puas dengan profesi yang dijalannya, karena kepuasan kerja sangat berperan dalam membentuk kedisiplinan, komitmen, dan kinerja karyawan yang kemudian berpengaruh dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Selain itu, *HR practices* sangat berpotensi dalam memberikan kontribusi dalam mengimplementasikan strategi dari bagian sumber daya manusia (Millmore *et al.*, 2007).

Pelayanan di Polisi Daerah (Polda) Bengkulu dilakukan oleh Pegawai Negri Sipil (PNS) dan Pegawai Harian Lepas (PHL). Setiap divisi memiliki fungsi dan tugas yang berbeda, sehingga penempatan karyawan telah disesuaikan dengan latar belakang masing-masing karyawan. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan karyawan perlu diperbaharui untuk menunjang tercapainya sebuah tujuan dalam organisasi pemerintahan tersebut. Dari penjelasan diatas, dalam melaksanakan tugas setiap harinya karyawan harus memiliki komitmen terhadap organisasi pemerintahannya. Selain itu, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan ini juga memiliki peran penting dalam melakukan pekerjaannya, dan mereka juga membutuhkan *training*, *reward* dan *person-job fit* yang tepat agar pelayanan yang dihasilkan sangat baik. Pelayanan merupakan kunci dari pelaksanaan kegiatan yang ada pada Polda Bengkulu, memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat adalah salah satu tugas utama dari karyawan yang ada di Polda Bengkulu.

Berdasarkan kondisi tersebut, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai keterkaitan variabel *HR practices* dengan kepuasan kerja serta komitmen karyawan. Penelitian ini dilakukan di unit Polda Bengkulu dengan sasaran PNS dan PHL yang bekerja diseluruh bagian yang ada di Polda.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, peneliti ingin mengetahui tingkat komitmen karyawan dilingkungan Polda Bengkulu khususnya PNS dan PHL, yang ditinjau dari *HR practices* dan kepuasan kerja para karyawan. Dari beberapa hal tersebut dapat dirumuskan sebagai berikut: 1) Apakah terdapat pengaruh antara pemberian *HR practices* dengan meningkatnya komitmen karyawan? 2) Apakah terdapat pengaruh antara *HR practices* dengan meningkatnya kepuasan kerja? 3) Apakah terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dengan meningkatnya komitmen karyawan?

Tujuan umum dari penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan *HR practice* dan Kepuasan kerja terhadap Komitmen karyawan khususnya PNS dan PHL di lingkungan Polda Bengkulu. Berdasarkan permasalahan yang telah diulas, adapun tujuan khusus dari penelitian ini sebagai berikut: 1) Untuk menganalisa pengaruh antara *HR practices* dengan meningkatnya komitmen karyawan, 2) Untuk menganalisa pengaruh antara *HR practices* dengan

meningkatnya kepuasan kerja, 3) Untuk menganalisa pengaruh antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai aset organisasi memiliki peran penting dalam melaksanakan visi, misi dan tujuan dari organisasi tersebut. Terutama pada organisasi pemerintahan yang hanya memiliki sumber daya manusia sebagai asetnya agar visi, misi dan tujuan dapat tercapai, diperlukan adanya pengaturan dalam bertugas, sehingga sebuah organisasi sangat membutuhkan adanya manajemen sumber daya manusia. Menurut Mathis & Jackson (2011) manajemen sumber daya manusia adalah desain sistem manajemen untuk memastikan bahwa talenta karyawan telah dipergunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia fokus kepada proses rekrutmen, seleksi, *training and development*, kompensasi dan keuntungan, *retention*, evaluasi dan promosi karyawan, serta manajemen hubungan antar karyawan didalam sebuah organisasi (Pynes, 2009).

Human Resources Practice

Caesario (2015) mengatakan *HR practices* merupakan pelaksanaan sekumpulan aktifitas dengan tujuan mengembangkan kompetensi dan keterampilan serta untuk memengaruhi sikap dan tingkah laku karyawan agar dapat lebih fokus pada tujuan organisasi dan memberikan kontribusi lebih pada pencapaiannya. *Human resources practices* memiliki pesan yang kuat tentang ekspektasi organisasi dan apa yang diharapkan karyawan sebagai gantinya, sehingga *HR practices* didefinisikan sebagai mekanisme utama yang digunakan karyawan untuk mengerti aturan organisasi, *HR practices* juga membentuk suatu perjanjian dan tujuan kedepannya melalui perekrutan, *reward*, aktifitas pengembangan, dan *training* (Scheepers & Shuping, 2011).

Komponen dari *HR practices*

Reward didefinisikan sebagai pembayaran termasuk keuntungan *non-pay* seperti penghargaan, pensiun dan gaji, karena karyawan mengharapkan pendapatan yang lebih atas usaha mereka terhadap organisasi (Millmore *et al.*, 2007). *Reward* adalah sebuah alat yang digunakan oleh pimpinan untuk mengapresiasi performa karyawan (Chelangat & Gachunga, 2016). Jehanzeb *et al.*, (2012) mendefinisikan bahwa *reward* memiliki arti keuntungan berupa finansial maupun non-finansial yang diterima oleh karyawan melalui hubungan pekerjaan dengan organisasi. Definisi dari *reward* lebih luas daripada hanya sekedar memberi gaji bulanan, tapi *reward* merupakan pengembangan seorang karyawan dan setiap karyawan membutuhkan pengembangan yang berbeda-beda (Armstrong & Brown, 2006).

Training adalah proses ketika karyawan yang kinerjanya kurang mendapatkan kemampuan untuk melakukan pekerjaannya melalui pelatihan pengetahuan dan keterampilan yang didapat dari dukungan atasannya (Mathis & Jackson, 2011). *Training* merupakan suatu proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan agar dapat mengerjakan tugas

yang spesifik (Suifan, 2015). Hal ini disetujui dengan adanya pernyataan bahwa *training* merupakan aksi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan karyawan untuk mengerjakan pekerjaan khusus antara keterampilan yang spesifik atau tujuan yang spesifik (Joshi, 2013). *Training* adalah alat untuk mempersiapkan karyawan agar dapat bekerja dengan efektif, mempelajari tentang organisasinya, dan membentuk hubungan kerja yang baik (Noe *et al.*, 2007). Lalu ada pula yang mengatakan bahwa *training* adalah sebuah investasi yang menarik dan menahan human capital serta mendapatkan hasil yang lebih baik lagi (Armstrong, 2006).

Person-job fit merupakan kondisi ketika karyawan dapat bekerja dengan budaya organisasi baik formal maupun non-formal dan tujuan dari organisasi (Armstrong, 2006). Ada juga yang mengatakan *person-job fit* adalah hal yang sederhana, namun sebenarnya merupakan konsep penting dalam menyesuaikan karakteristik karyawan dengan pekerjaannya (Mathis & Jackson, 2011). *Person-job fit* adalah kecocokan antara keterampilan, pengetahuan dan sifat karyawan dengan pekerjaan yang ditawarkan organisasi (Leng & Chen, 2016). *Person-job fit* didefinisikan sebagai kecocokan antara kemampuan seseorang dan permintaan pekerjaan serta kebutuhan seseorang dan sifat pekerjaan (Ilyas, 2013).

Kepuasan Kerja

Sijabat (2011) menyebutkan bahwa kepuasan kerja merupakan akibat dari gabungan psikologis karyawan dengan lingkungan pekerjaan dan menyebabkan karyawan merasa puas dengan pekerjaannya. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosional mengenai rasa nyaman dan positif serta hal yang disukai atau tidak disukai sebagai hasil dari sudut pandang karyawan terhadap pengalamannya selama bekerja dan penilaiannya terhadap pekerjaannya tersebut (Akhigbe *et al.*, 2014). Sedangkan menurut Leite *et al.*, (2014), kepuasan kerja merujuk pada penilaian subjektif karyawan yang menggambarkan apakah kebutuhan karyawan tersebut telah terpenuhi atau tidak melalui tugas atau pekerjaan yang diberikan. Kepuasan kerja juga diartikan sebagai perasaan puas terhadap tempat kerja, tugas yang dibebankan, lingkungan dan kondisi yang membuat karyawan merasa harapannya menjadi kenyataan (Made & Gede, 2014). Kepuasan kerja memiliki 3 aspek, yaitu 1) Kepuasan kerja memengaruhi dengan nilai yang dimiliki karyawan, keinginan karyawan secara sadar dan tidak sadar, 2) Berbeda karyawan akan memiliki pandangan yang beda pula terhadap nilai yang penting, 3) Kepuasan kerja bergantung dengan persepsi, tidak hanya hal yang objektif, sehingga dapat disimpulkan bahwa karyawan akan merasa ketika persepsi mereka mengenai pekerjaan sama dengan kenyataan yang didapatkan. Kepuasan kerja juga didefinisikan sebagai perasaan yang dimiliki karyawan mengenai pekerjaannya (Galanou *et al.*, 2011).

Komitmen Karyawan

Suifan (2015) mendefinisikan bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan dengan 3 konsep yang terdiri dari kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, keinginan untuk tetap di organisasi atau keluar dari organisasi, serta perasaan karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan organisasi. Menurut Made & Gede (2014), komitmen karyawan adalah tingkatan ketika karyawan memiliki keyakinan dan dapat menerima tujuan organisasi sehingga karyawan akan tetap bekerja dan menjadi bagian dari tujuan organisasi

tersebut. Hal ini didukung oleh Mathis & Jackson (2011) juga mendefinisikan komitmen karyawan adalah ketika karyawan tetap bekerja pada organisasi karena karyawan dapat menerima tujuan organisasi. Komitmen karyawan adalah keadaan dimana karyawan menjadi terikat dengan tindakannya sendiri untuk yakin pada yang menopang kegiatannya dan keterlibatannya sendiri (Armstrong, 2006).

Dimensi Komitmen Karyawan

Komitmen karyawan memiliki 3 dimensi yang saling berkaitan namun memiliki makna berbeda satu sama lainnya. Menurut Suifan (2015) dimensi dari komitmen karyawan, yaitu 1) Komitmen afektif merupakan hubungan emosional yang menghubungkan karyawan dengan organisasinya, 2) Komitmen normatif adalah keinginan untuk tetap di organisasi yang dimiliki karyawan, 3) Komitmen berlanjut adalah hubungan keterikatan karyawan dengan organisasi.

Komponen Komitmen Karyawan

Antilla (2014) menjelaskan tentang komitmen karyawan dan *engagement* memiliki makna yang sama. Lalu, dijelaskan bahwa *engagement* dibagi menjadi dua kategori, yakni *work engagement* dan *employee engagement*. Keduanya memiliki makna berbeda, namun merujuk pada hal yang sama dengan komitmen karyawan, yaitu terikat dengan pekerjaan (Antilla, 2014). Mathis & Jackson (2011) mendefinisikan *psychological contract* sebagai suatu konsep tentang ekspektasi tidak tertulis antara karyawan dan organisasinya mengenai hubungan kerja diantaranya. Konsep ini dapat menciptakan hubungan negatif maupun positif antar keduanya. Hal ini tergantung dari kepercayaan dan komitmen kedua belah pihak yang dapat menuntun pada ekspektasi dan kebutuhan dua belah pihak (Mathis & Jackson, 2011). Tania & Sutanto (2013) mendefinisikan motivasi sebagai suatu yang membuat karyawan menentukan sikap terhadap organisasi, tingkat usaha dan tingkat dalam bertahan jika ada suatu kendala. Tania & Sutanto (2013) juga mengatakan, seorang karyawan tersebut akan menggunakan segala usaha dan upayanya dalam bekerja agar memiliki hasil yang baik untuk keberhasilan tujuan organisasi, sehingga dengan diberikannya motivasi, karyawan dapat memiliki komitmen terhadap organisasi. Motivasi juga didefinisikan oleh Mathis & Jackson (2011) sebagai keinginan dari dalam seseorang yang menyebabkan karyawan tersebut bergerak melakukan apa yang diinginkan. Mathis & Jackson (2011) berpendapat bahwa kata-kata kebutuhan, keinginan, hasrat, dan rangsangan memiliki makna yang sama dengan motivasi. Mathis & Jackson (2011) mendefinisikan *employee turnover* sebagai proses saat karyawan meninggalkan sebuah organisasi dan harus dilakukan pergantian pada posisi tersebut. Sijabat (2011) mengatakan bahwa kinerja organisasi yang telah dinilai baik dapat menurun akibat perilaku karyawan yang sulit dicegah, salah satunya adalah *turnover*.

Rerangka Konseptual

Suifan (2015) mengatakan bahwa dimensi *HR practices* yakni *reward*, *training*, dan *person-job fit* memiliki pengaruh yang positif terhadap komitmen karyawan. *HR practices* memiliki tujuan yang berbeda-beda, seperti *reward* dapat meningkatkan motivasi karyawan, lalu *training* untuk membentuk kompetensi (Suifan, 2015). Lalu menurut Akhigbe *et al.*,

(2014), dengan meningkatnya kepuasan kerja maka komitmen karyawanpun akan meningkat juga.

HR practices dan Komitmen Karyawan

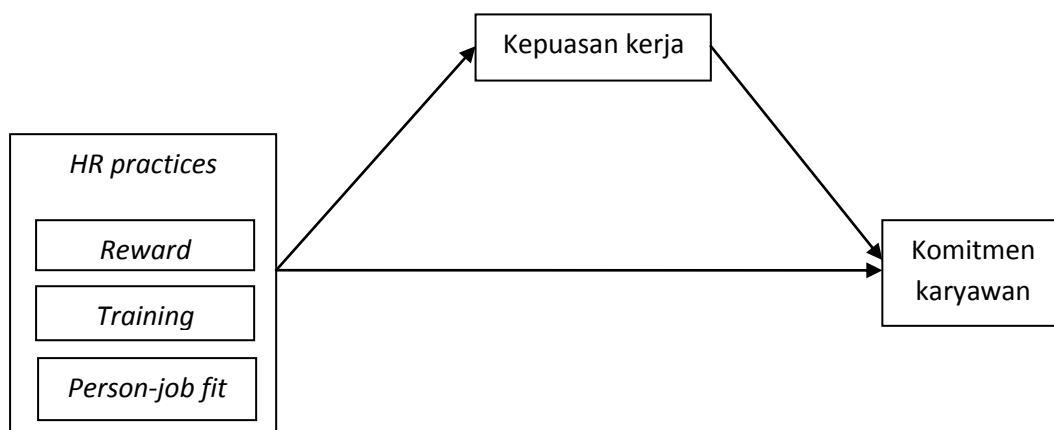
Suifan (2015) mengatakan bahwa *reward* memengaruhi secara positif komitmen karyawan. Chelangat & Gachunga (2016) mengatakan bahwa *reward* memainkan peran penting dalam membentuk komitmen karyawan. Armstrong (2006) mengatakan bahwa *HR practices* yang dapat berkontribusi pada peningkatan komitmen karyawan salah satunya adalah *training*. *Training* memengaruhi tingkat komitmen karyawan dan karyawan akan lebih terikat dengan organisasi (Bulut & Culha, 2010). *Person-job fit* memengaruhi secara positif dengan komitmen karyawan (Mathis & Jackson, 2011).

HR practices dan Kepuasan Kerja

Reward memainkan peran yang sangat penting dalam komitmen karyawan, dan kepuasan kerja berkorelasi dengan komitmen karyawan sehingga peran tersebut juga berlaku pada kepuasan kerja (Chelangat & Gachunga, 2016). Chauhan & Patel (2014) mengatakan bahwa adanya hubungan antara *working condition* dengan meningkatnya kepuasan kerja. *Person-job fit* memengaruhi secara positif dengan kepuasan kerja (Mathis & Jackson, 2011). Hal ini didukung dengan adanya pernyataan, yaitu *person-job fit* memengaruhi secara positif dengan komitmen karyawan, lalu jika karyawan merasa tidak cocok dengan pekerjaannya maka akan menyebabkan ketidakpuasan kerja, sehingga dapat disimpulkan *person-job fit* juga berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja (Leng & Chin, 2016).

Kepuasan Kerja dan Komitmen Karyawan

Seperti yang diungkapkan oleh Sijabat (2011) bahwa kepuasan kerja sangat berpengaruh dalam membentuk sifat komitmen karyawan terhadap organisasi. Selain itu, Shrivastava (2013) juga menyatakan hal yang serupa bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen karyawan.



Gambar 1
Rerangka Konseptual

Pengembangan Hipotesis

Galanou *et al.*, (2011) menjelaskan bahwa adanya hubungan *reward* dengan kepuasan kerja, dan ketika karyawan mendapatkan *reward*, mereka akan mengekspresikan rasa puasnya dan dari promosi jabatan dapat menciptakan rasa komitmen karyawan tersebut. Senada dengan pernyataan diatas bahwa *reward* memainkan peranan yang penting dalam meningkatkan komitmen karyawan (Nkosi, 2015). Nkosi (2015) menyatakan bahwa adanya hubungan yang positif antara *training* dengan komitmen normatif dari komitmen karyawan. Riaz *et al.*, (2013), mengungkapkan karyawan yang memiliki sikap yang positif terhadap *training* karena mereka berfikir mereka akan mendapatkan keuntungan dari program *training* tersebut akan memiliki komitmen karyawan yang lebih tinggi. Nkosi (2015) menjelaskan bahwa keuntungan dari *training* sangat berhubungan dengan komitmen karyawan. Alsamman *et al.*, (2016), mengatakan bahwa *training* tidak begitu memiliki hubungan dengan komitmen berlanjut, dan komitmen berlanjut dapat ditingkatkan dengan keuntungan dan *reward*. Vasudevan (2014) mengatakan *training* dapat meningkatkan komitmen karyawan. Giauque *et al.*, (2016), mengatakan *person-job fit* berhubungan dengan komitmen organisasi. Selain itu, pernyataan lain juga diungkapkan oleh Ahmadi *et al.*, (2014), yaitu *person-job fit* berhubungan secara positif dengan komitmen karyawan.

H1: *HR practices* berpengaruh positif dengan komitmen karyawan.

Seperti yang telah dijelaskan diatas, bahwa Galanou *et al.*, (2011) mengatakan adanya hubungan *reward* dengan kepuasan kerja, dan ketika karyawan mendapatkan *reward*, mereka akan mengekspresikan rasa puasnya dan promosi jabatan dapat menciptakan rasa komitmen karyawan tersebut. Hal yang sama juga untuk pengaruhnya *HR practices* terhadap kepuasan kerja, yaitu organisasi harus fokus pada *HR practices* agar kepuasan kerja memiliki tingkatan yang bagus (Absar *et al.*, 2010). *Reward* sangat mempengaruhi kepuasan kerja. Namun, hal yang berbeda diungkapkan oleh Akafo & Boateng (2015), bahwa diantara *reward* dengan kepuasan kerja tidak memiliki hubungan. Terera & Ngirande (2014) juga menyatakan hal yang serupa, yaitu tidak adanya hubungan antara *reward* dengan kepuasan kerja diantara karyawan. Menurut Vasudevan (2014), *training* dapat mempengaruhi kepuasan kerja secara positif. Pernyataan demikian juga diungkapkan oleh Chaudhary & Bhaskar (2016) bahwa *training* dan kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat, hal ini dilihat dari karyawan yang melalui program *training* akan melakukan pekerjaan mereka lebih baik. *Person-job fit* menurut Liu *et al.*, (2010) memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kepuasan kerja, yaitu peningkatan kepuasan kerja berhubungan dengan *person-job fit*.

H2 : *HR practices* berpengaruh positif dengan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang terhadap meningkatnya komitmen karyawan, pernyataan tersebut merujuk bahwa jika karyawan memiliki kepuasan kerja yang baik maka komitmen karyawan juga semakin baik pula (Made & Gede, 2014). Tania & Sutanto (2013) juga mengatakan hal serupa bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dengan komitmen karyawan. Selain itu bila karyawan telah memiliki perasaan kepuasan kerja yang tinggi akan membuat karyawan lebih termotivasi untuk lebih baik lagi performanya, sehingga dapat membentuk sifat komitmen karyawan terhadap organisasinya (Tania & Sutanto, 2013).

Dari hasil penelitian yang telah dijabarkan sesuai dengan pernyataan bahwa komitmen karyawan dipengaruhi kepuasan kerja dan kedua hal ini dapat berkembang menjadi perasaan karyawan yang ingin menjadi bagian dari kesuksesan organisasinya (Mathis & Jackson, 2011). Dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Leite *et al.*, (2014), mengungkapkan bahwa hubungan pribadi merupakan mediator antara kepuasan kerja dengan komitmen karyawan. Kepuasan kerja memiliki pengaruh dalam usaha mencapai tujuan karena sangat berperan penting dalam pembentukan kedisiplinan, komitmen karyawan dan kinerja karyawan, sehingga dapat dikatakan kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen karyawan (Akhigbe *et al.*, 2014).

H3 : Terdapat pengaruh antara kepuasan kerja dan komitmen karyawan

METODE PENELITIAN

Rancangan penelitian ini menggunakan uji hipotesis. Menurut Sun *et al.*, (2014) uji hipotesis adalah suatu metode untuk membuat keputusan berdasarkan pengolahan data eksperimen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang memiliki maksud menjelaskan karakteristik pengaruh atau perbedaan antar variabel atau independensi dari dua faktor atau lebih dalam suatu situasi.

Metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian dengan menyebar kuesioner adalah sensus (Santosa & Hamdani, 2007). Menurut Supranto (2000) sensus adalah suatu cara untuk mengumpulkan data dimana seluruh responden yang ada di populasi mendapatkan perlakuan yang sama. Populasi yang dituju adalah karyawan PNS dan PHL yang bekerja di jajaran Polda Bengkulu yang berjumlah 200 orang, dengan jumlah PNS 187 karyawan dan PHL 13 karyawan yang bekerja di jajaran Polda Bengkulu.

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *HR practices* (*reward, training, person-job fit*), kepuasan kerja dan komitmen karyawan. Item pertanyaan *HR practices* (*reward* dan *training*) diambil dari Caesario (2015) sedangkan item pertanyaan *HR practices* untuk *person job fit* diambil dari Hassan *et al.*, (2012), lalu untuk item pertanyaan kepuasan kerja diambil dari Tania & Sutanto (2013), dan untuk item pertanyaan komitmen karyawan diambil dari BinBakr & Ahmes (2015). Skala Likert digunakan untuk mengukur setiap item pernyataan dimana skalanya adalah 1-5, yaitu 1 adalah Sangat tidak setuju, 2 adalah Tidak setuju, 3 adalah Cukup setuju, 4 adalah Setuju, dan 5 adalah Sangat setuju.

Pengujian validitas konstruk dilakukan untuk memastikan item yang digunakan benar-benar mewakili tujuan dari variabel tersebut (Hair *et al.*, 2009). Pengujian validitas menggunakan *confirmatory factor analysis* (CFA). Aturan yang digunakan untuk menentukan valid atau tidak, suatu item pernyataan harus memiliki *factor loading* lebih besar dari 0,5 setelah itu dapat disimpulkan bahwa item pernyataan tersebut valid (Hair *et al.*, 2009).

Tabel 1
Hasil Uji Validitas

No	Variable	Anti Image	Decision
<i>HR practices</i>			
1	Penghargaan/kompensasi yang saya terima berhubungan dengan hasil pekerjaan saya	0,81	Valid
2	Penghargaan/kompensasi yang saya terima berhubungan dengan nilai pekerjaan saya terhadap organisasi	0,86	Valid
3	Penghargaan/kompensasi yang saya terima berhubungan dengan nilai pekerjaan terhadap pelanggan	0,92	Valid
4	Kriteria penilaian untuk kompensasi mudah dimengerti dan adil	0,93	Valid
5	Timbal balik yang diterima saya berguna untuk meningkatkan performa	0,95	Valid
6	Pelatihan/pendidikan dapat meningkatkan performa saya	0,89	Valid
7	Pelatihan /pendidikan dapat meningkatkan hal yang bernilai dari dalam diri saya	0,82	Valid
8	Pelatihan/pendidikan dapat mengembangkan keterampilan profesional saya	0,87	Valid
9	Ada kesempatan untuk pengembangan karir	0,90	Valid
10	Organisasi menyediakan dukungan dan alat yang adekuat untuk mengembangkan karir saya	0,90	Valid
11	Kesempatan untuk pengembangan karir tergantung dengan performa dan keterampilan saya	0,94	Valid
12	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan dan organisasi tempat saya bekerja	0,96	Valid
13	Organisasi ini memiliki nilai yang sama dengan saya	0,91	Valid
14	Saya merasa nilai yang ada pada pribadi saya sangat sesuai dengan organisasi	0,93	Valid
15	Saya adalah tipe karyawan yang tepat untuk pekerjaan yang sekarang saya kerjakan.	0,89	Valid
16	Pribadi saya sangat cocok dengan pekerjaan ini	0,89	Valid
17	Adanya kecocokan antara tugas dari pekerjaan dengan keterampilan saya	0,94	Valid
Kepuasan Kerja			
1	Saya puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada saya saat ini	0,74	Valid
2	Saya puas terhadap gaji yang saya terima dari organisasi	0,75	Valid
3	Saya puas terhadap kesempatan promosi dan kenaikan	0,79	Valid

No	Variable	Anti Image	Decision
jabatan yang ada dalam organisasi			
4	Saya puas terhadap pengawakan atasan saya	0,79	Valid
5	Saya puas terhadap rejeikan kerja saya di organisasi	0,88	Valid
Komitmen Karyawan			
1	Saya jarang tidak hadir dari pekerjaan karena saya memiliki kewajiban moral dengan organisasi.	0,84	Valid
2	Saya mengerjakan tugas lebih banyak dari yang diberikan karena saya setia pada organisasi.	0,86	Valid
3	Saya bekerja di organisasi ini karena kebutuhan juga keinginan.	0,86	Valid
4	Saya merasa keberhasilan organisasi menjadi keberhasilan saya juga.	0,84	Valid
5	Saya sangat senang bisa terus bekerja untuk organisasi ini.	0,86	Valid
6	Saya percaya karyawan harus selalu mendedikasikan pengetahuan dan pengalamannya untuk organisasi.	0,88	Valid
7	Saya percaya seorang karyawan harus tetap setia pada organisasinya dan peduli untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja lainnya di organisasi.	0,85	Valid
8	Saya senang menggunakan usaha untuk mencapai tujuan dan nilai organisasi.	0,77	Valid
9	Saya akan sangat senang mengerjakan sesuatu walaupun tidak mendapatkan penghargaan ataupun hukuman.	0,88	Valid
10	Saya mempunyai keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi	0,90	Valid
11	Saya sangat merasa organisasi membuat saya merasa penting.	0,94	Valid
12	Saya percaya bahwa karyawan harus setia pada norma dan nilai organisasi.	0,90	Valid
13	Organisasi saya membuat diri saya merasa puas dan memenuhi kebutuhan pribadi saya	0,83	Valid
14	Saya melanjutkan pekerjaan saya di organisasi karena saya tidak mempunyai pilihan lain.	0,63	Valid
15	Saya sangat terikat dengan organisasi.	0,92	Valid
16	Saya akan sangat merasa sulit untuk meninggalkan organisasi karena organisasi memenuhi kebutuhan saya.	0,90	Valid
17	Saya khawatir jika saya pindah ke organisasi lain saya akan mengorbankan penyesuaian saya dengan tingkat stress pekerjaan yang sekarang dengan tanggung jawab.	0,74	Valid

No	Variable	Anti Image	Decision
18	Organisasi saya pantas mendapatkan kesetiaan saya.	0,85	Valid
19	Saya merasa saya berhutang pada organisasi saya untuk penyediaan program pelatihan dan pengembangan.	0,84	Valid
20	Saya memiliki moral akan kewajiban untuk tetap di organisasi untuk kesempatan pembelajaran dan penelitian yang diberikan organisasi kepada saya.	0,91	Valid
21	Hidup saya terganggu bila saya memutuskan untuk keluar dari organisasi.	0,81	Valid
22	Organisasi saya memberikan perhatian pada kebutuhan keuangan saya yang mungkin tidak saya dapatkan di organisasi lain.	0,84	Valid
23	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena saya merasa puas dengan gaji saya.	0,84	Valid

Dari hasil pengujian validitas untuk variabel *Hr Practice*, kualitas kerja dan komitmen karyawan diketahui nilai *anti-image* untuk masing-masing indikator adalah lebih besar dari 0,5 dan nilai KMO lebih besar dari 0,5 sehingga dapat dikatakan seluruh indikator yang digunakan untuk mengukur variabel *Hr Practice*, kualitas kerja dan komitmen karyawan adalah valid dan dapat digunakan untuk mengukur variabel *Hr Practice*, kualitas kerja dan komitmen karyawan.

Bolarinwa (2015) menjelaskan, uji reliabilitas adalah suatu prosedur untuk mengetahui stabilitas atau konsistensi dari hasil kuesioner. Reliabilitas diuji dengan menggunakan *Cronbach's Alpha* dengan koefisien *cronbach alpha* minimal 0,7 (Bolarinwa, 2015).

Tabel 2
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variable	N	Cronbach's Alpha	Decision
1	<i>Hr Practice</i>	17	0,88	Reliabel
2	Kualitas Kerja	5	0,84	Reliabel
3	Komitmen Karyawan	23	0,93	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada tabel dengan melihat koefisien *Cronbach's Alpha*, keseluruhan variabel yang digunakan dalam penelitian memenuhi kriteria reliabilitas, karena masing-masing variabel dalam penelitian memiliki koefisien *Cronbach's Alpha* minimal 0,7.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Human resources practices memiliki pesan yang kuat tentang ekspektasi organisasi dan apa yang diharapkan karyawan sebagai gantinya, sehingga *HR practices* didefinisikan sebagai mekanisme utama yang digunakan karyawan untuk mengerti aturan organisasi, *HR practices* juga membentuk suatu perjanjian dan tujuan kedepannya melalui perekrutan, *reward*, aktifitas pengembangan, dan training (Scheepers, & Shuping, 2011).

Tabel 3
Statistik Deskriptif *HR practices*

No.	Item Pertanyaan	Mean
<i>Reward</i>		
1.	Penghargaan/kompensasi yang saya terima berhubungan dengan hasil pekerjaan saya	3,86
2.	Penghargaan/kompensasi yang saya terima berhubungan dengan nilai pekerjaan saya terhadap organisasi	3,89
3.	Penghargaan/kompensasi yang saya terima berhubungan dengan nilai pekerjaan terhadap pelanggan	3,57
4.	Kriteria penilaian untuk kompensasi mudah dimengerti dan adil	3,77
5.	Timbal balik yang diterima saya berguna untuk meningkatkan performa	3,87
<i>Training</i>		
6.	Pelatihan/pendidikan dapat meningkatkan performa saya	4,15
7.	Pelatihan /pendidikan dapat meningkatkan hal yang bernilai dari dalam diri saya	4,19
8.	Pelatihan/pendidikan dapat mengembangkan keterampilan profesional saya	4,22
9.	Ada kesempatan untuk pengembangan karir	4,01
10.	Organisasi menyediakan dukungan dan alat yang adekuat untuk mengembangkan karir saya	3,73
11.	Kesempatan untuk pengembangan karir tergantung dengan performa dan keterampilan saya	3,85
<i>Person-Job Fit</i>		
12.	Latar belakang pendidikan saya sesuai dengan pekerjaan dan organisasi tempat saya bekerja	3,79
13.	Organisasi ini memiliki nilai yang sama dengan saya	3,52
14.	Saya merasa nilai yang ada pada pribadi saya sangat sesuai dengan organisasi	3,71
15.	Saya adalah tipe karyawan yang tepat untuk pekerjaan yang sekarang saya kerjakan.	3,73
16.	Pribadi saya sangat cocok dengan pekerjaan ini	3,71
17.	Adanya kecocokan antara tugas dari pekerjaan dengan keterampilan saya	3,79
Nilai total rata-rata		3,84

Item pada kuesioner *HR practices* jika digabungkan berjumlah 17 item yang terbagi menjadi 5 item untuk *reward*, 6 item untuk *training*, dan 6 item untuk *person-job fit*. Berdasarkan data yang ada pada tabel 3 di atas dapat dilihat untuk nilai total *HR practice* rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,22 pada pernyataan “Pelatihan/pendidikan dapat mengembangkan keterampilan profesional saya”. Kemudian untuk nilai rata-rata *HR practice*, yaitu sebesar 3,84 dengan demikian dapat dikatakan mayoritas responden merasa cukup setuju. Dilihat dari penjelasan diatas, terlihat bahwa PNS dan PHL merasa ketika mereka diberikan pelatihan atau pendidikan, maka akan menambah kemampuan dan keterampilan khusus pada diri mereka, yang pada akhirnya hal tersebut dapat membantu karyawan dalam mengerjakan tugas dan menghasilkan tugas yang lebih baik daripada sebelum diberikan pelatihan atau pendidikan.

Armstrong (2006) mengatakan bahwa pengertian kepuasan kerja mengacu pada sikap yang positif dan menyenangkan terhadap pekerjaan seorang karyawan.

Tabel 4
Statistik Deskriptif Kepuasan Kerja

No.	Item Pertanyaan	Mean
1.	Saya puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada saya saat ini	4,07
2.	Saya puas terhadap gaji yang saya terima dari organisasi	3,89
3.	Saya puas terhadap kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang ada dalam organisasi	3,85
4.	Saya puas terhadap pengawakan atasan saya	3,89
5.	Saya puas terhadap rekan kerja saya di organisasi	3,93
Nilai total rata-rata		3,93

Berdasarkan data yang ada pada tabel 4 di atas dapat dilihat untuk nilai kepuasan kerja rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,07 pada pernyataan “Saya puas terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepada saya saat ini”. Sedangkan, untuk nilai rata-rata kepuasan kerja, yaitu sebesar 3,93 dengan demikian dapat dikatakan mayoritas responden cukup setuju dengan kepuasan kerja.

Jika dilihat dari nilai rata-rata, maka dapat terlihat bahwa karyawan merasa cukup puas dengan tugas yang sekarang menjadi tanggung jawab mereka. Hal ini menunjukkan bahwa tugas yang telah diberikan sesuai dengan minat karyawan, dan ketika pekerjaan tersebut sesuai, dapat meningkatkan komitmen karyawan. Oleh sebab itu tidak ada perasaan terpaksa dalam mengerjakan pekerjaan tersebut.

Suifan (2015) mendefinisikan bahwa komitmen karyawan memiliki hubungan dengan 3 konsep yang terdiri dari kemampuan karyawan untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, keinginan untuk tetap di organisasi atau keluar dari organisasi, serta perasaan karyawan untuk melanjutkan pekerjaan dengan organisasi.

Tabel 5
Statistik Deskriptif Komitmen Karyawan

No.	Item Pertanyaan	Mean
1.	Saya jarang tidak hadir dari pekerjaan karena saya memiliki kewajiban moral dengan organisasi.	3,89
2.	Saya mengerjakan tugas lebih banyak dari yang diberikan karena saya setia pada organisasi.	3,51
3.	Saya bekerja di organisasi ini karena kebutuhan juga keinginan.	4,03

No.	Item Pertanyaan	Mean
4.	Saya merasa keberhasilan organisasi menjadi keberhasilan saya juga.	4,22
5.	Saya sangat senang bisa terus bekerja untuk organisasi ini.	4,26
6.	Saya percaya karyawan harus selalu mendedikasikan pengetahuan dan pengalamannya untuk organisasi.	4,25
7.	Saya percaya seorang karyawan harus tetap setia pada organisasinya dan peduli untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja lainnya di organisasi.	4,35
8.	Saya senang menggunakan usaha untuk mencapai tujuan dan nilai organisasi.	3,72
9.	Saya akan sangat senang mengerjakan sesuatu walaupun tidak mendapatkan penghargaan ataupun hukuman.	3,72
10.	Saya mempunyai keinginan kuat untuk menjadi bagian dari organisasi	4,10
11.	Saya sangat merasa organisasi membuat saya merasa penting.	3,66
12.	Saya percaya bahwa karyawan harus setia pada norma dan nilai organisasi.	4,22
13.	Organisasi saya membuat diri saya merasa puas dan memenuhi kebutuhan pribadi saya	3,77
14.	Saya melanjutkan pekerjaan saya di organisasi karena saya tidak mempunyai pilihan lain.	2,94
15.	Saya sangat terikat dengan organisasi.	3,59
16.	Saya akan sangat merasa sulit untuk meninggalkan organisasi karena organisasi memenuhi kebutuhan saya.	3,56
17.	Saya khawatir jika saya pindah ke organisasi lain saya akan mengorbankan penyesuaian saya dengan tingkat stress pekerjaan yang sekarang dengan tanggung jawab.	3,02
18.	Organisasi saya pantas mendapatkan kesetiaan saya.	3,84
19.	Saya merasa saya berhutang pada organisasi saya untuk penyediaan program pelatihan dan pengembangan.	3,48
20.	Saya memiliki moral akan kewajiban untuk tetap di organisasi untuk kesempatan pembelajaran dan penelitian yang diberikan organisasi kepada saya.	3,84
21.	Hidup saya terganggu bila saya memutuskan untuk keluar dari organisasi.	3,42
22.	Organisasi saya memberikan perhatian pada kebutuhan keuangan saya yang mungkin tidak saya dapatkan di organisasi lain.	3,63
23.	Saya tidak akan meninggalkan organisasi karena saya merasa puas dengan gaji saya.	3,80
Nilai total rata-rata		3,77

Berdasarkan data yang ada pada tabel diatas dapat dilihat untuk nilai komitmen karyawan rata-rata tertinggi, yaitu sebesar 4,35 pada pernyataan “Saya percaya seorang karyawan harus tetap setia pada organisasinya dan peduli untuk menjaga hubungan dengan rekan kerja lainnya di organisasi”. Nilai rata-rata untuk komitmen karyawan, yaitu sebesar 3,77 dengan demikian dapat dikatakan karyawan cukup setuju dengan komitmen karyawan.

Berdasarkan data di atas, bahwa karyawan khususnya untuk PNS dan PHL yang bekerja di Polda Bengkulu memiliki rasa setia dan percaya pada organisasi, termasuk dengan rekan ditempat kerja. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan antar karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan rasa komitmen karyawan.

Dalam penelitian ini hipotesis diuji dengan menggunakan uji T. Uji ini merupakan pengujian yang dilakukan untuk melihat apakah terdapat pengaruh yang antara *HR practices* terhadap variabel kepuasan kerja. Berikut ini ialah hasil analisa dari variabel-variabel yang dianalisa:

Tabel 6
Coefficients

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.	Keputusan
	B	Beta			
(Constant)	1,30		7,17	0,00	
<i>Hr Practice</i>	0,42	0,47	6,69	0,00	diterima
Kepuasan kerja	0,21	0,28	4,03	0,00	diterima

a. Dependent Variable: komitmen karyawan

Berdasarkan hasil hipotesis pertama pada pengolahan data tabel 6, diperoleh hasil yang menunjukan bahwa terdapat pengaruh antara *HR practice* terhadap komitmen karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai t sebesar 6,69, dengan nilai β sebesar 0,47 dan hasil *p-value* sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) yang memiliki makna H1 diterima. Sehingga memiliki makna *HR practice* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan sebesar 0,472 (47,2%). Pernyataan dari hasil data ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Suifan (2015) yang mengatakan bahwa *HR practices (reward, training, person-job fit)* memiliki pengaruh yang terhadap komitmen karyawan. Galanou *et al.*, (2011) mengatakan bahwa promosi jabatan dapat menciptakan rasa komitmen karyawan. Pernyataan lain juga dikatakan oleh Brenda, & Onouha (2016) bahwa pemberian *reward* akan diapresiasi oleh karyawan dan dapat membuat karyawan memberikan yang terbaik saat bekerja. Armstrong (2006) mengatakan *training* juga dapat meningkatkan komitmen karyawan. Bulut, & Culha (2010) mengatakan karyawan akan lebih merasa terikat dengan organisasi jika mereka mendapatkan dukungan untuk training dari atasan mereka. Lalu pernyataan serupa juga dikatakan oleh Owoyemi *et al.*, (2011) bahwa dengan memberikan *training* lebih maka mereka akan lebih berkomitmen. Menurut Mathis, & Jackson (2011) *person-job fit* berhubungan dengan komitmen karyawan, karena jika tingkat *person-job fit* rendah antara ilmu, keterampilan, dan kemampuan dengan pekerjaan yang dibutuhkan akan membuat karyawan tersebut ingin mengganti pekerjaannya dan tidak berkomitmen.

Tabel 7
Coefficients

<i>Model</i>	<i>Unstandardized Coefficients</i>	<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.	Keputusan
	B	Beta			
(Constant)	0,76		3,19	0,00	

—	<i>Hr practice</i>	0,82	0,69	13,46	0,00	diterima
a.	Dependent Variable: Kepuasan Kerja					

Selanjutnya pada hipotesis kedua ada pada tabel 7, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara *hr practice* terhadap kepuasan kerja. Hasil tersebut dilihat dari nilai *t* sebesar 13,46, dengan nilai β sebesar 0,69 dan hasil *p-value* sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) yang memiliki makna H2 diterima. Sehingga memiliki makna bahwa *HR practice* mempengaruhi kepuasan kerja yang signifikan sebesar 0,691 (69,1%). Hasil penelitian ini mendukung pendapat dari beberapa peneliti sebelumnya. Seperti Chelangat & Gachunga (2016) bahwa *reward* memainkan peranan yang penting dalam membentuk kepuasan kerja. Jehanzeb *et al.*, (2012) mengatakan bahwa *reward* dapat meningkatkan performa kerja melalui rasa puas yang dirasakan karyawan terhadap perkejaannya. Galanou *et al.*, (2011) menjelaskan bahwa rasa puas karena *reward* dapat memberikan kemungkinan untuk dipromosikan. Vasudevan (2014) berpendapat bahwa *training* dapat meningkatkan kepuasan kerja, karena *training* dapat meningkatkan kapasitas mereka sebagai pekerja. Chaudhary & Bhaskar (2016) merasa jika seorang karyawan diberikan *training* yang tepat maka mereka akan bekerja lebih baik di bidang ahli mereka dan akan membuat meningkatnya kepuasan kerja. Menurut Liu *et al.*, (2010) *person-job fit* memiliki hubungan yang sangat erat dengan kepuasan kerja, hal ini disebabkan karyawan lebih memilih bekerja dengan organisasi yang memiliki banyak kesamaan. Pendapat yang sama juga diungkapkan oleh Lathif & Bashir (2013) bahwa karyawan akan lebih menyukai bekerja di organisasi yang memiliki nilai yang sama dengan nilai yang mereka punya.

Terakhir pada hipotesis ketiga pada tabel 6, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan. Hal ini dapat dilihat dari nilai *t* sebesar 4,03, dengan nilai β sebesar 0,28 dan *p-value* sebesar 0,00 atau lebih kecil dari 0,05 ($p < 0,05$) sehingga kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap komitmen karyawan sebesar 0,28 (28,4%). Hasil penelitian ini mendukung pendapat Akhgibe *et al.*, (2014) mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen karyawan, bahwa organisasi harus meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan untuk menghasilkan tingkat komitmen karyawan yang lebih baik. Selain itu, Leite *et al.*, (2014) menambahkan bahwa kepuasan kerja akan lebih meningkatkan komitmen karyawan bila hubungan pribadi dengan rekan kerja terjalin baik. Sijabat (2011) berpendapat bahwa, kepuasan kerja dapat membuat karyawan memiliki komitmen karyawan yang lebih, hal ini disebabkan adanya rasa bangga dari karyawan. Made & Gede (2014), mengatakan bahwa jika kepuasan kerja meningkat maka karyawan akan lebih berkomitmen begitu juga sebaliknya

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dibahas di bab sebelumnya, dapat disimpulkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh *HR practices* (*reward*, *training*, *person-job fit*) terhadap komitmen karyawan, pengaruh *HR practices* (*reward*, *training*, *person-job fit*) terhadap kepuasan kerja dan pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen

karyawan kepada 200 karyawan yang merupakan karyawan PNS dan PHL yang bekerja di Polda Bengkulu, yaitu 1) *HR practices* memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan. Hal ini memiliki arti bahwa semakin tinggi *HR practices* maka akan mempengaruhi peningkatan komitmen karyawan di Polda Bengkulu, 2) *HR practices* memberikan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Hal ini berarti bahwa jika tingkat *HR practices* maka tingkat kepuasan kerja juga akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan di Polda Bengkulu, 3) Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap komitmen karyawan. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dapat meningkatkan komitmen karyawan jika tingkat kepuasan kerja juga memiliki tingkat yang tinggi, dan sebaliknya.

IMPLIKASI

Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah digunakan oleh para Kasubbag (Kepala sub bagian) RenMin (Perencanaan dan administrasi) masing-masing fungsi untuk mengatur PNS dan PHL di Polda Bengkulu, yaitu 1) Untuk variabel *HR practices* disarankan untuk memberikan penghargaan sesuai dengan hasil pekerjaan karyawan, lalu karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya perlu dukungan atasan dan kurangnya alat untuk mengembangkan karir mereka, selain itu karyawan perlu memiliki pemahaman nilai yang sama dengan organisasi, 2) Untuk variabel kepuasan kerja disarankan untuk memberikan kesempatan promosi karir yang sama, serta kenaikan jabatan yang baik untuk menunjang kepuasan kerja karyawan, 3) Untuk variabel komitmen karyawan disarankan untuk meningkatkan komitmen karyawan karena kesempatan untuk pindah kerja sangat tinggi, karena karyawan merasa mempunyai kesempatan untuk bekerja ditempat lain, 4) Untuk meningkatkan komitmen karyawan dibutuhkan kepuasan kerja yang tinggi serta penerapan *HR practices* yang baik, selanjutnya untuk meningkatkan kepuasan kerja dibutuhkan penerapan *HR practices* di Polda Bengkulu.

KETERBATASAN DAN SARAN

Variabel yang ditentukan pada penelitian ini hanya terbatas di *HR practices*, kepuasan kerja, dan komitmen karyawan yang merupakan pengembangan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Suifan (2015).

Saran untuk penelitian selanjutnya, agar menambahkan variabel yang berhubungan dengan komitmen karyawan dan melakukannya di organisasi yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

Absar, M. M. N., Azim, M. T., Balasundaram, N., & Akhter, S. (2010). Impact of Human Resources Practices on Job Satisfaction: Evidence from Manufacturing Firms in Bangladesh. *Economic Sciences Series*, 58, 31-42.

- Ahmadi, S. A. A., Mohammadpour, B., Rajabi, M., & Baghbani, F. (2014). Effect of Person Organization Fit on Organizational Commitment. *International Journal of Information Technology and Management Studies*, 1, 33-43.
- Akafo, V., & Boateng, P. A. (2015). Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation. *European Journal of Business and Management*, 7, 112-124.
- Akhigbe, O. J., Felix, O. O., & Finelady, A. M. (2014). Employee Job Satisfaction and Organizational Commitment in Nigeria Manufacturing Organizations. *European Journal of Business and Management*, 6, 83-95.
- Alsamman, A. M., Aldulaimi, S. H., & Alsharedah, M. (2016). Training Effectiveness and Commitment to Organizational Change: Saudi Arabian ARAMCO. *Management and Administrative Sciences Review*, 5, 128-142.
- Antilla, E. (2014). *Components of Organizational Commitment– A Case Study Consisting Managers From Finnish Industrial Company*. Master's Thesis, 82: University of Tampere School of Education.
- Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resources Management Practice*. Great Britain: Cambridge University Press.
- Armstrong, M., & Brown, D. (2006). *Strategic Reward Making It Happen*. United States: Thomson-Shore, Inc.
- BinBakr, M. B., & Ahmes, E. I. (2015). An Empirical Investigation of Faculty Members' Organizational Commitment in the Kingdom of Saudi Arabia. *An Empirical Investigation of Faculty Members' Organizational Commitment in the Kingdom of Saudi Arabia*, 3, 1020-1026.
- Bolarinwa, O. A. (2015). Principles and Methods of Validity and Reliability Testing of Questionnaires Used in Social and Health Science Researches. *Nigerian Postgraduate Medical Journal*, 22, 195-201.
- Brenda, K. B., & Onouha, B. C. (2016). Reward Management Strategies and Organizational Commitment In The Banking Industry In Yenagoa, Bayelsa State. *International Journal of Advanced Academic Research*, 2, 104-117.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 309-322.
- Caesario, F. (2015). Employees Perception of the Importance of Human Resources Management Practices. *Research Journal of Business Management*, 9, 470-479.
- Chaudhary, N. S. & Bhaskar, P. (2016). Training and Development and Job Satisfaction in Education Sector. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 42-45.
- Chauhan, Y. S., & Patel, N. K. (2014). Human Resources Management Practices and Job Satisfaction: A Study of Hotel Industry. *Abhinav National Monthly Refereed Journal of Research in Commerce & Management*, 3, 1-6.
- Chelangat, Z., & Gachunga, H. (2016). Effect of Reward Management Practices on Organizational Commitment in State Corporation in Kenya: A Case Study of Kefri. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 3, 325-346.
- Galanou, E., Georgakopoulos, G., Sotiropoulos, I., & Dimitris, V. (2011). The Effect of Reward System on Job Satisfaction in An Organizational Chart of Four Hierarchical Levels: A Qualitative Study. *International Journal of Human Sciences*, 8, 485-519.

- Giauque, D., Resenterra, F., & Siggen, M. (2016). Antecedents of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Stress in a Public Hospital: A P-E Fit Perspective. *Public Organization Review*, 1-21.
- Hair, J. F., Black, W.C., Babin, B. J., Anderson, R.E., & Tatham, R.L., (2009). *Analise Multivariada De Dados*. Bookman Editora.
- Hassan, M. U., Akram, A., & Naz, S. (2012). The Relationship between Person Organization Fit, Person-Job-Fit and Turnover Intention in Banking Sector of Pakistan: The Mediating Role of Psychological Climate. *International Journal of Human Resource Studies*, 2, 172-188.
- Ilyas, S. (2013). Combined Effects of Person Job Fit and Organization Commitment on Attitudinal Outcomes Such as Job Satisfaction and Intention To Quit. *The 2013 WEI International Academic Conference Proceeding*, 81-87.
- Jehanzeb, K., Rasheed, M. F., Rasheed, A., & Aamir, A. (2012). Impact of Rewards and Motivation on Job Satisfaction in Banking Sector of Saudi Arabia. *International Journal of Business and Social Science* 3,272-278.
- Joshi, M. (2013). *Human Resources Management.1st.ed*. Bookboon.com.
- Leite, Nildes R. P., Rodrigues, Ana C. A., & Albuquerque, Lindolfo G. (2014). Organizational Commitment and Job Satisfaction: What Are The Potential Relationship ?. *ANPAD*, 11, 476-495.
- Leng, G. E., & Chinchin, M. L. (2016). Person Job Fit, Personality, Organizational Commitment and Intention To Stay Among Employees In Marketing Departments. *Jurnal Psikologi Malaysia*, 30, 80-89.
- Liu, B., Liu, J. & Hu, J. (2010). Person-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study In the Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38, 615-626.
- Made, N. D. P., & Gede, I. R. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8, 68-80.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resources Management.13th.ed*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
- Millmore, M. (2007). *Strategic Human Resources Management: Contemporary Issues*. Harlow, England: Pearson Education.
- Nkosi, S. M. (2015). Effects of Training on Employee Commitment, Retention and Performance: A Case Study of a Local Municipality in SouthAfrica. *European Journal of Business and Management*, 7, 104-108.
- Noe, R. A., Hollenbakk, J. R., & Wright, P. M. (2007). *Fundamentals of human resources management.2nd.ed*. Boston: McGraw-Hill.
- Owoyemi, O.A., Oyelere, M., & Elegbede, T., (2011). Enhancing Employees' Commitment to Organisation through Training. *International Journal of Business and Management* , 6, 280-286.
- Pynes, J.E. (2009). *Human Resources Management for Public and Non Profit Organizations A Scientific Approach. 3rd. ed*. San Fransisco: Jossey Bass.

- Riaz, A., Idrees, R.N. & Imran, A. (2013). Employees' Belief Regarding Training Benefits and Organizational Commitment: A Case in Banking Sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16, 310-318.
- Santosa, P.B. & Hamdani, M. (2007). *Statistika Deskriptif dalam Bidang Ekonomi dan Niaga*. Jakarta: Erlangga.
- Scheepers, C., & Shuping, J. (2011). The effect of human resource practices on psychological contracts at an iron ore mining company in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 9(1), Art. #302, 19 pages.doi:10.4102/sajhrm.v9i1.302".
- Shrivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision*, 17, 159-167.
- Sijabat, J. (2011). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organisasi dan Keinginan Untuk Pindah. *Visi*, 19, 592-608.
- Suifan, T.S. (2015). The Effect of Human Resources Practices on Organizational Commitment: A Jordanian Study. *Journal of Management Research*, 7, 222-232.
- Sun, Y., Djouani, K., Van Wyk, B.J., Wang, Z. & Siarry, P. (2014). Hypothesis Testing-Based Adaptive PSO. *Journal of Engineering, Design and Technology*, 12, 89-101.
- Supranto, J. (2000). *Statistik: Teori & Aplikasi, edisi 6, jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Tania, A. & Sutanto, E.M. (2013). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Karyawan PT. DAI KNIFE di Surabaya. *AGORA*, 1.
- Terera, S. R. & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5, 481-488.
- Vasudevan, H. (2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. *Int. J. Manag. Bus. Res.*, 4, 185-202.